

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ธุรกิจรับชำระ XYZ จำกัด

EMPLOYEE ENGAGEMENT: A CASE STUDY OF BILL PAYMENT XYZ COMPANY LIMITED

บำรุง สารีบุตร¹ และกীরติกร บุญสง²
Bamrung Sariputta¹ and Keeratikorn Boonsong²

บทคัดย่อ

ความผูกพันของพนักงานได้รับความนิยมนมากในอดีตที่ผ่านมากว่า 20 ปี แต่ยังคงให้ความหมายและกรอบแนวคิดได้ไม่ลงตัวเท่าใดนัก แม้ว่าส่วนใหญ่มีงานเขียนเป็นบทความวิจัยทางวิชาการให้เห็นบ้าง ช่องว่างดังกล่าวนี้มีผลทำให้หลายองค์กรพยายามหาแนวทางการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในบริบทของตนเองเพื่อการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีความสามารถในการแข่งขัน บทความวิจัยนี้เป็นการศึกษาปัจจัยความผูกพันของพนักงานผ่านการวิเคราะห์ความเป็นมาขององค์กร โดยการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ (1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ธุรกิจรับชำระ XYZ จำกัด และ (2) เพื่อศึกษาแนวทางและจัดลำดับความสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยใช้การทบทวนวรรณกรรมแบบบูรณาการกับการสัมภาษณ์เชิงลึกพนักงานของธุรกิจรับชำระแห่งหนึ่งเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด เครื่องมือเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นรวมที่ .968 เก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งองค์กรจำนวน 157 คน พบว่า พนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง มีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.89 คิดเป็นร้อยละ 77.80 ระดับความผูกพันของพนักงานดังกล่าว มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ระดับ .62 ทั้งระดับองค์กร ทีมงาน และบุคคล โดยที่ภาพความสำเร็จเกิดขึ้นอย่างชัดเจนที่ผลงานระดับองค์กรสูงสุดที่ .95 รองลงมาคือ ระดับทีมงาน .51 และสุดท้ายระดับบุคคล .47 แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานว่า ผลสำเร็จของงานเกิดจากความร่วมมือกันเป็นทีมงาน ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้สะท้อนให้เห็นถึงความเฉพาะตัวของความผูกพันในแต่ละองค์กร สำหรับธุรกิจรับชำระนี้ นำข้อค้นพบผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันได้ตามลำดับดังนี้ (1) พัฒนาระบบความก้าวหน้าในงาน (2) พัฒนาระบบค่าตอบแทนสอดคล้องตามค่างาน (3) บริหารผลตอบแทนที่สอดคล้องกับลักษณะงาน (4) พัฒนาภาวะผู้นำ สร้างบรรยากาศความร่วมมือในการทำงาน และ (5) วางแผนกำลังคนให้สอดคล้องกับปริมาณงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถให้รองรับกับการเติบโตทางธุรกิจรับชำระอย่างต่อเนื่อง

คำสำคัญ: ความผูกพัน ความผูกพันของพนักงาน องค์กร ธุรกิจรับชำระ

¹ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer in Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: bamrungsar@pim.ac.th

² อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์, Lecturer in Faculty of Management Sciences, Panyapiwat Institute of Management, E-mail: keeratikornboo@pim.ac.th

Abstract

The term employee engagement has gained considerable popularity in the past more than 20 years. However, remains inconsistently defined and conceptualized. Although most have been written as academic research article, this gap has resulted in many organizations have been trying to create employee engagement in its own context to develop HRM strategies for business competitiveness. This paper explores the drivers of employee engagement with the organization analysis. The purposes of the study were: (1) To study employee engagement level of Bill Payment XYZ company and (2) to study a guideline and prioritize for employee engagement. The research was conducted by the integrated approach of literature review and in-depth interview to develop conceptual model. This research instrument was a five-rating scale questionnaire with the coefficient of reliability to .968. The data were collected by a set of questionnaire to sample of 157 employees. The results indicate that the Bill Payment XYZ company's employees engagement was at high level of 3.89 or 77.80 percent and affected to the performance as total .62 (the beta weight of the organization, teams and individual were at .95 .51 and .47 respectively), demonstrating an awareness of the employee in team collaboration to achieve. This finding also reflected the specific employee engagement model in various businesses. This result was used to applied to the Bill Payment XYZ company as following : (1) to improve career development (2) to develop a suitable compensation system (3) to pay as job characteristic (4) to develop leadership and workplace climate and (5) to plan workforce by the workload, in order to enhance the capacity to support business growth continuously.

Keywords: engagement, employee engagement, organization, bill payment

บทนำ

การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้รับความสำคัญสูงมากขึ้นในปัจจุบัน จนกล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างหนึ่ง กล่าวคือ มีการศึกษาของ Macey และคณะ (2009) ได้สำรวจองค์กรชั้นนำจำนวน 65 องค์กร พบว่า ระดับความผูกพันขององค์กรที่สูงกว่า 25 เปอร์เซนต์แรก มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Assets) เท่ากับ 7 เปอร์เซนต์ และมีกำไร (Profit) เพิ่มขึ้นถึง 7 เปอร์เซนต์ ในขณะที่บริษัทที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่า 25 เปอร์เซนต์หลัง มีอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์เพียง -5 เปอร์เซนต์ และมีกำไรที่ -4 เปอร์เซนต์ เท่านั้น นอกจากนี้ความผูกพันยังมีอิทธิพลต่อการลด

อัตราการลาออกของพนักงานลงเป็นอย่างมากอีกด้วย

ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นทัศนคติของพนักงานที่แสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก การรับรู้ และการเรียนรู้ ที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์และความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรม การตระหนักถึงความสำคัญและมีแรงบันดาลใจต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อพฤติกรรม การพัฒนาความสามารถในการทำงาน และจะมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งช่วยทำให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ และความร่วมมือ ซึ่งกันและกัน เพื่อการสร้างสรรค์ ปรับปรุง และพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน โดยส่งผลต่อผลผลิตภาพขององค์กร บุคลากรทุกส่วน

ในองค์กร มีบทบาทหน้าที่ในการสร้าง พัฒนา และรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีซึ่งกันและกัน เพื่อสร้างสรรค์ความผูกพันของพนักงานให้มีความผูกพัน การสร้างความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) กับองค์กรได้ (ณัช อุษาคณารักษ์, 2554)

ธุรกิจรับชำระ XYZ เป็นธุรกิจบริการรับชำระค่าสินค้าบริการต่างๆ ต่อจุดรับบริการทั่วประเทศ ต้องการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูง สามารถแข่งขันได้โดยยึดแนวทางองค์กรประสิทธิภาพสูง ตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2558) ซึ่งได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และประสงค์ที่จะบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรให้มีความพึงพอใจและความผูกพันกับองค์กร โดยมุ่งมั่นที่จะทำการให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้าที่รับบริการ (Customer Satisfaction) อันจะนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัท ธุรกิจรับชำระ XYZ จำกัด
2. เพื่อศึกษาแนวทางและจัดลำดับความสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร

ตารางที่ 1 ปัจจัยสร้างความผูกพันและผลลัพธ์ของความผูกพัน

ปัจจัยสร้างความผูกพัน (Engagement Drives)	ประเภทของพนักงานที่ผูกพัน	ผลลัพธ์ของความผูกพัน
<ol style="list-style-type: none"> 1. งานที่มีคุณค่าและท้าทาย 2. ความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร 3. ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้า 4. รางวัลและความชื่นชม 5. ความยุติธรรม 6. ผลการดำเนินงานที่ส่งผลดีต่อสังคม 	<ul style="list-style-type: none"> • ความผูกพันต่องาน • ความผูกพันต่อองค์กร 	<ul style="list-style-type: none"> • ความพึงพอใจในงาน • ความยึดมั่นต่อข้อตกลงกับองค์กร • การแสดงออกในฐานะสมาชิกที่ดีขององค์กร

ที่มา: ปรับปรุงจาก Sparrow และ Balain (2010)

การทบทวนวรรณกรรม

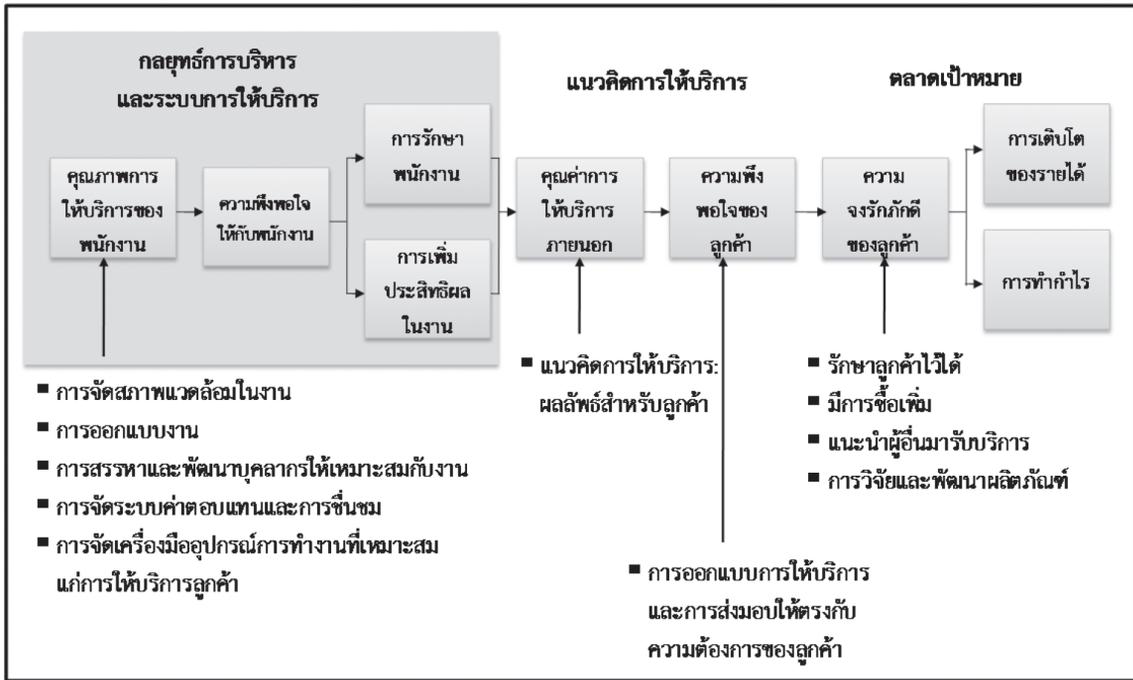
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้มี 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และส่วนที่ 2 คือ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจรับชำระ ดังได้นำเสนอต่อไป

การสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเป็นรูปแบบใหม่ทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการสร้างแรงบันดาลใจโดยการดึงดูด (Attract) การยึดมั่น (Commit) มีส่วนร่วม (Involvement) มีความสุข ความพึงพอใจในงาน และความปลื้มปิติ (Fascinate) ต่องาน ให้ความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคต จึงทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อมั่นใจว่าองค์กรจะบรรลุเป้าหมาย Sparrow และ Balain (2010) ได้ให้ความหมายความผูกพันไว้อย่างน่าสนใจว่า คือการทำให้บุคคลมีความยึดมั่นในข้อตกลง (Commit) ในงานและองค์กร มีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลในระดับที่สูงขึ้นสองระดับ คือ ผูกพันต่องาน (Job Engagement) กับผูกพันกับองค์กร (Organizational Engagement) ซึ่งแสดงได้ด้วยตารางต่อไปนี้

จากตารางที่ 1 จะเห็นว่าได้มีการนำเสนอปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะการบริหารองค์กรได้ 6 ประการ ซึ่งจะทำให้มีการแสดงออกเป็นความผูกพันต่อองค์กร 2 ระดับ คือ ความผูกพันต่องาน และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นในข้อตกลง และการแสดงออกในฐานะสมาชิกขององค์กร

อย่างไรก็ตามข้อเสนอของ Sparrow และ Balain ยังไม่เป็นการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยแท้จริง กล่าวคือ ยังไม่ได้แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่ส่งผลถึงผลงานและความสำเร็จขององค์กรเหมือนต้นแบบของ Herkett และคณะ (2008) ที่เสนอการสร้าง ความผูกพันในลักษณะห่วงโซ่แห่งกำไรบริการ (The Service-Profit Chain) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ห่วงโซ่แห่งกำไร-บริการ (The Service-Profit Chain)

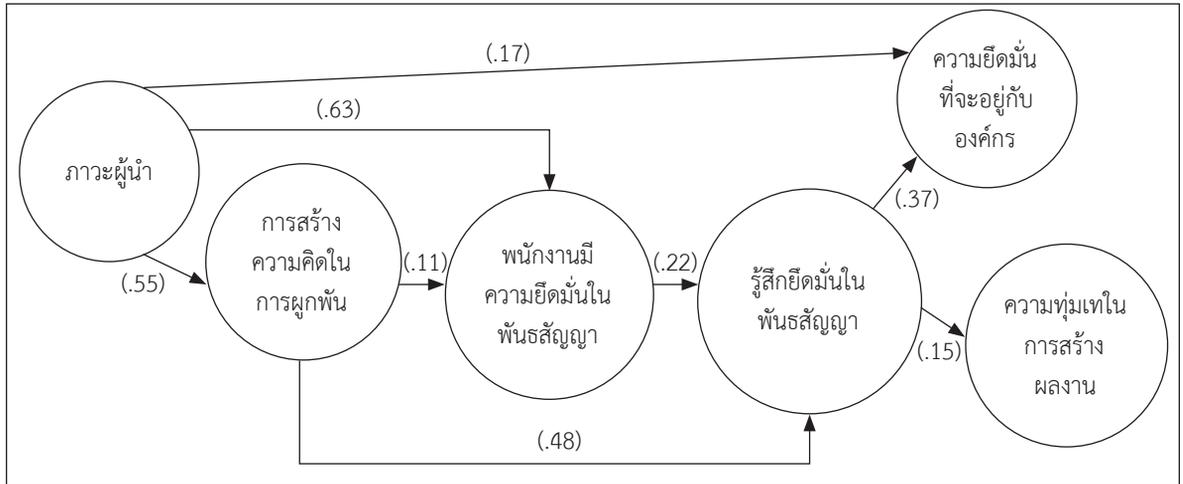
ที่มา: ปรับปรุงจาก Herkett และคณะ (2008)

จากภาพที่ 1 การบริหารปัจจัยที่มีผลต่อการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการของพนักงาน (Internal Service Quality) สร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน (Employee Satisfaction) ทำให้องค์กรสามารถรักษาพนักงาน (Employee Retention) และสามารถเพิ่มประสิทธิผลในงาน (Employee Productivity) ประกอบด้วย การจัดสภาพแวดล้อมในงาน (Work Place Design) การออกแบบงาน (Job Design) การสรรหาและพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน (Selection & Develop-

ment) การจัดระบบค่าตอบแทนและการชื่นชม (Reward & Recognition) และการจัดเครื่องมืออุปกรณ์การทำงานที่เหมาะสม การให้บริการลูกค้า (Tool For Serving Customer) ด้วยการบริหารจัดการดังกล่าวจะทำให้พนักงานให้บริการกับลูกค้ามีความจงรักภักดี กล่าวคือ รักษาลูกค้าไว้ได้ มีการซื้อเพิ่ม แนะนำผู้อื่นมารับบริการ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (R&D) ซึ่งจะส่งผลต่อรายได้ (Revenue) และการทำกำไร (Profitability)

การสร้างความผูกพันกับองค์กรเกิดจากการบูรณาการหลายเรื่องเข้าด้วยกัน และหากต่างสภาพแวดล้อมกัน

อาจมีความแตกต่างกันออกไปด้วย ดังผลการศึกษาโดยข้อมูลเชิงประจักษ์ของ Jannie (2009) ดังภาพที่ 2



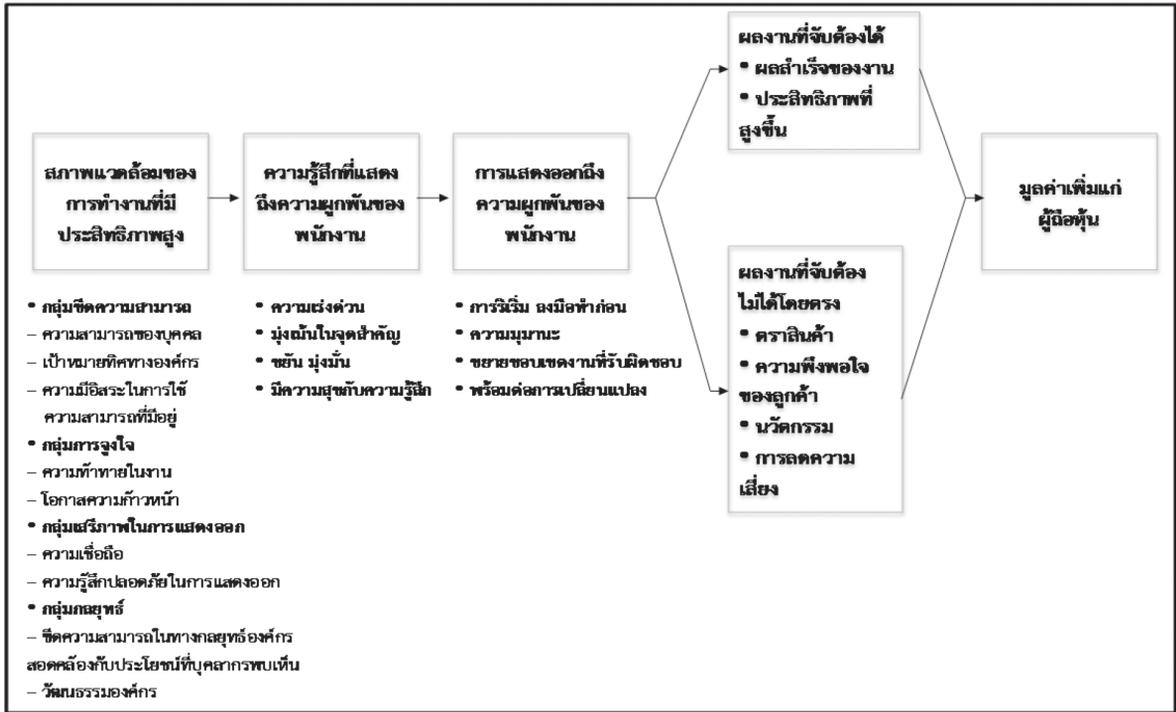
ภาพที่ 2 ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของ Jannie (2009)

จากผลการศึกษาตามภาพที่ 2 พบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการสร้างความคิดในการผูกพันกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อไปยังบุคลากรนั้นมีความยึดมั่นในพันธสัญญา มีผลให้มีความยึดมั่นที่จะอยู่กับองค์กรและเป็นผู้ที่มีความทุ่มเทในการสร้างผลงานอยู่บ้าง แต่น้อยกว่า หากเทียบกับภาวะผู้นำ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อความยึดมั่นในสัญญาของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ในการส่งผลดังปรากฏในภาพที่ 2

ข้อค้นพบดังกล่าว เป็นการเลือกศึกษาเฉพาะบางปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรและเก็บข้อมูลเฉพาะบางหน่วยงานราชการในประเทศออสเตรเลียเท่านั้น อย่างไรก็ตาม ยังมีผู้ศึกษาปัจจัยที่กว้างกว่าและการส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรที่มีขอบข่ายการศึกษาที่วัดด้วยมิติที่แตกต่างออกไปดังผลการศึกษาของ Macey และคณะ (2009) ดังภาพที่ 3

ภาพที่ 3 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุของความผูกพันกับองค์กรประกอบด้วย 4 กลุ่มคือ

- กลุ่มขีดความสามารถ ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคล ที่สอดคล้องกับเป้าหมายที่ศทางองค์กร และความสามารถในการใช้ความสามารถที่มีอยู่
- กลุ่มการจูงใจ ซึ่งประกอบด้วยความท้าทายในงานและโอกาสความก้าวหน้า
- กลุ่มเสรีภาพในการแสดงออก ซึ่งเกิดจากความรู้สึกเชื่อถือความรู้สึกปลอดภัยในการแสดงออกในสิ่งที่ตนเองคิดและต้องการ
- กลุ่มกลยุทธ์ หมายถึง ขีดความสามารถในทางกลยุทธ์องค์กรสอดคล้องกับประโยชน์ที่บุคลากรพบเห็น อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรมีความสอดคล้องกับบุคลากร



ภาพที่ 3 Employee Engagement

ที่มา: ปรับปรุงจาก Macey และคณะ (2009)

ปัจจัยสร้างความผูกพันข้างต้นส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันของตัวบุคลากร ซึ่งวัดได้จากความรู้สึกให้ความสำคัญกับความเร่งด่วนของงานมุ่งเน้นในจุดสำคัญ ชยัน มุ่งมั่น โดยที่รู้สึกมีความสุขกับความรู้สึกนั้น

ความรู้สึกข้างต้นทำให้พนักงานแสดงออกในการทำงานด้วยการริเริ่ม ลงมือทำก่อนด้วยความมุ่งมั่น ขยายขอบเขตงานที่รับผิดชอบและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง

พฤติกรรมการทำงานดังกล่าวส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทั้งสองด้าน คือ

1. ผลงานที่จับต้องได้ คือ ผลสำเร็จของงานและประสิทธิภาพที่สูงขึ้น
2. ผลงานที่จับต้องไม่ได้โดยตรง จัดได้จากการที่พนักงานจะมีความศรัทธาในตราสินค้า สร้างและทำความเข้าใจในตราสินค้า ให้กับบุคคลรอบข้าง สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าผู้รับบริการพร้อมเสนอนวัตกรรมที่มีประโยชน์และการปฏิบัติงานที่ลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ผลการปฏิบัติงานทั้งที่จับต้องได้ง่ายและจับต้องได้ยากข้างต้น ทำให้เกิดผลงานโดยรวมขององค์กรที่สร้างมูลค่าเพิ่มแก่ผู้ถือหุ้น

ที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การสร้างความผูกพันกับองค์กรเป็นการบูรณาการงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ในหลายด้าน มุ่งสู่ความสำเร็จต่อองค์กร ดังนั้น การสร้างความผูกพัน จึงเป็นมาตรฐานความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเป็นกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในตัวเองด้วย

ธุรกิจรับชำระ

ธุรกิจรับชำระเป็นธุรกิจภาคบริการที่อำนวยความสะดวกในการรับชำระค่าสินค้าและบริการ ณ จุดรับชำระ เป็นการทำหน้าที่แทนผู้ขายอำนวยความสะดวกแก่ผู้บริโภค

บริษัท ธุรกิจรับชำระ XYZ จำกัด ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2537 ปัจจุบันมีจำนวนบุคลากร 170 คน ดำเนินธุรกิจ

รับชำระค่าใช้จ่ายในการบริการสินค้า สาธารณูปโภค ผ่านร้านสะดวกซื้อ ศูนย์การค้า สำนักงาน และจุดที่สะดวกแก่ชุมชนชนกว่า 8000 สาขาครอบคลุมทั่วประเทศ โดยมีรายการที่รับชำระประมาณ 1000 รายการ มีผู้ใช้บริการมากกว่า 10 ล้านคน (บริษัทธุรกิจรับชำระ XYZ, 2557)

รายการสินค้าและบริการที่รับชำระประกอบด้วย 16 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (บริษัทธุรกิจรับชำระ XYZ, 2557)

1. สาธารณูปโภค	9. ค่าเคเบิลทีวี
2. ค่าธรรมเนียมของรายการ	10. ค่าการศึกษา
3. เช่าซื้อสินค้า	11. ค่าสินค้า
4. บัตรเครดิต	12. ค่าเดินทางคมนาคม
5. สินเชื่อ	13. เงินบริจาค
6. ค่าเบี้ยประกัน	14. ค่าบันเทิง
7. ค่าอินเทอร์เน็ต	15. ค่าอสังหาริมทรัพย์
8. ค่าโทรศัพท์	16. E-Commerce

ปัจจัยที่ทำให้มีผู้ใช้บริการจำนวนมากเกิดจาก

1. การมีสถานที่ตั้งที่สะดวก
2. การบริการที่รวดเร็วผ่านระบบเทคโนโลยีที่ทันสมัย
3. มีความน่าเชื่อถือ กล่าวคือ มีข้อมูลแสดงรายชื่อผู้ใช้บริการ แสดงขั้นตอนการรับชำระ การจัดส่งเงิน

มีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ มีเอกสารกำกับพร้อมใบเสร็จรับเงินเพื่อยืนยันที่ชัดเจน

4. การบริการที่ดี กล่าวคือ บุคลากรผู้ให้บริการที่เป็นมิตร มีความสุภาพ อ่อนน้อม มีความเป็นกันเอง และมีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่ได้ผ่านมาตรฐานการอบรมมาเป็นอย่างดี

ธุรกิจมีการแข่งขันสูงต้องมีการนวัตกรรมและการปฏิบัติงานโดยใช้ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพสูงองค์กรจึงมีการพัฒนาสู่องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงโดยใช้เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นแนวทางหลัก

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากวรรณกรรมข้างต้นได้พัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความผูกพัน การแสดงออกทางพฤติกรรมถึงความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจรับชำระดังกล่าวและผลของความผูกพันที่เกิดขึ้นในรูปของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังภาพที่ 4

จากภาพที่ 4 ปัจจัยหลักในการสร้างความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจรับชำระ แบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน ประกอบด้วย 10 ปัจจัยย่อย
2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร ประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อย
3. ด้านระบบองค์กรซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร ประกอบด้วย 6 ปัจจัยย่อย
4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร ประกอบด้วย 9 ปัจจัยย่อย

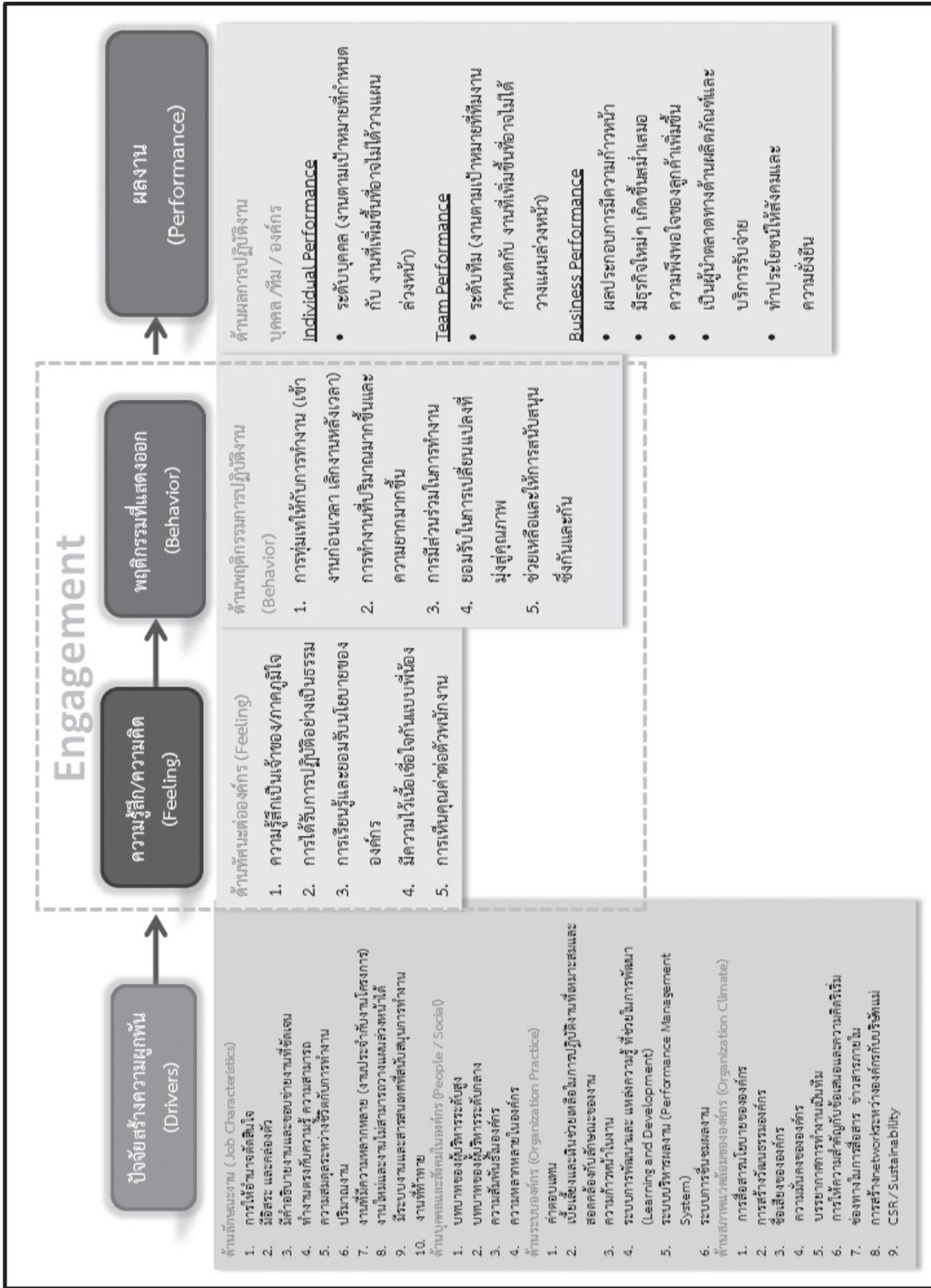
ปัจจัยหลักทั้ง 4 ด้านดังที่กล่าวมาส่งผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งวัดได้ 2 มิติ คือ

1. มิติทัศนคติต่อองค์กร (Feeling) ประกอบด้วย 5 มิติย่อย ได้แก่ 1) ความรู้สึกเป็นเจ้าของ/ภาคภูมิใจ 2) การได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม 3) การเรียนรู้และยอมรับนโยบายขององค์กร 4) มีความไว้วางใจเชื่อใจกันแบบพี่น้อง และ 5) การเห็นคุณค่าต่อตัวพนักงาน

2. มิติพฤติกรรมการปฏิบัติงาน (Behavior) ประกอบด้วย 5 มิติย่อย ได้แก่ 1) การทุ่มเทให้กับการทำงาน (เข้างานก่อนเวลา เลิกงานหลังเวลา) 2) การทำงานที่ปริมาณมากขึ้นและความยากมากขึ้น 3) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) ยอมรับในการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่คุณภาพ และ 5) ช่วยเหลือและให้การสนับสนุนซึ่งกันและกัน

การแสดงความผูกพันข้างต้นส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานแสดงผลงาน 3 ระดับ คือ

1. ระดับบุคคล มีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
2. ระดับทีมงาน มีผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย
3. ระดับองค์กร ซึ่งวัดผลประกอบการใน 5 ด้าน ดังปรากฏตามภาพที่ 4



ภาพที่ 4 กรอบแนวคิดความผูกพันต่อองค์กร

วิธีวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถามที่สร้างจากกรอบแนวคิดในการวิจัย ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามให้พนักงานและผู้บริหารแสดงความคิดเห็นต่อปัจจัยสร้างความผูกพัน การแสดงออกถึงความผูกพัน และผลของความผูกพัน 5 ระดับ (เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเป็นคำถามปลายเปิดให้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติม

ส่วนที่ 3 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบและหน่วยงานที่สังกัด

แบบสอบถามได้ผ่านการตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาและภาษา (Content and language validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 4 ท่าน โดยเลือกข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence: IOC) มากกว่า 0.5 ขึ้นไป แล้วทำการตรวจสอบความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (Try out) จำนวน 30 คน ใช้ค่าสัมประสิทธิ์ (Cronbach's coefficient alpha) ได้ค่าความเชื่อมั่นรายปัจจัยมากกว่า 0.751 ขึ้นไปและภาพรวมที่ 0.968 จึงเป็นแบบสอบถามที่มีคุณภาพเพียงพอในการดำเนินการวิจัยต่อไป

ผู้วิจัยเก็บแบบสอบถามโดยเชิญพนักงานทั้งองค์กรจำนวน 157 คน เก็บแบบสอบถามแบบ Class Room ได้แบบสอบถามทั้งสิ้น 153 คน ทำการวิเคราะห์ด้วยสถิติพรรณนา หาความสัมพันธ์ ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบปัจจัย ได้ผลการวิจัยจะได้นำเสนอต่อไป

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ข้อมูลเชิงประจักษ์ที่สามารถใช้ยืนยันกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

แผนภาพรูปแบบ (Model) ข้างต้นแสดงถึงการสร้างความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กร แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ

1. ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .76 อันประกอบด้วย

- การให้อำนาจตัดสินใจ
- มีอิสระ และคล่องตัว
- มีคำอธิบายงานและขอบข่ายงานที่ชัดเจน
- ทำงานตรงกับความรู้ ความสามารถ
- ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
- ปริมาณงาน
- งานที่มีความหลากหลาย (งานประจำกับงานโครงการ)
- งานใหม่และงานไม่สามารถวางแผนล่วงหน้าได้
- มีระบบงานและสารสนเทศที่สนับสนุนการทำงาน
- งานที่ทำหาย

2. ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People/Social) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .87 ประกอบด้วย

- บทบาทของผู้บริหารระดับสูง
- บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง
- ความสัมพันธ์ในองค์กร
- ความหลากหลายในองค์กร

3. ด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .89 ประกอบด้วย

- ค่าตอบแทน
- เบี้ยเลี้ยงและเงินช่วยเหลือในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน
- ความก้าวหน้าในงาน
- ระบบการพัฒนาและแหล่งความรู้ ที่ช่วยในการพัฒนา (Learning and Development)
- ระบบบริหารผลงาน (Performance Management System)
- ระบบการชื่นชมผลงาน

4. ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) มีน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) เท่ากับ .85 ประกอบด้วย

- การสื่อสารนโยบายขององค์กร
- การสร้างวัฒนธรรมองค์กร
- ชื่อเสียงขององค์กร
- ความมั่นคงขององค์กร
- บรรยากาศการทำงานเป็นทีม
- การให้ความสำคัญกับข้อเสนอและความคิดริเริ่ม
- ช่องทางในการสื่อสาร ข่าวด้านภายใน
- การสร้าง network ระหว่างองค์กรกับบริษัทแม่
- ความรับผิดชอบต่อสังคม และความยั่งยืน

โดยที่ปัจจัยสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่มีน้ำหนักสำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้ คือ

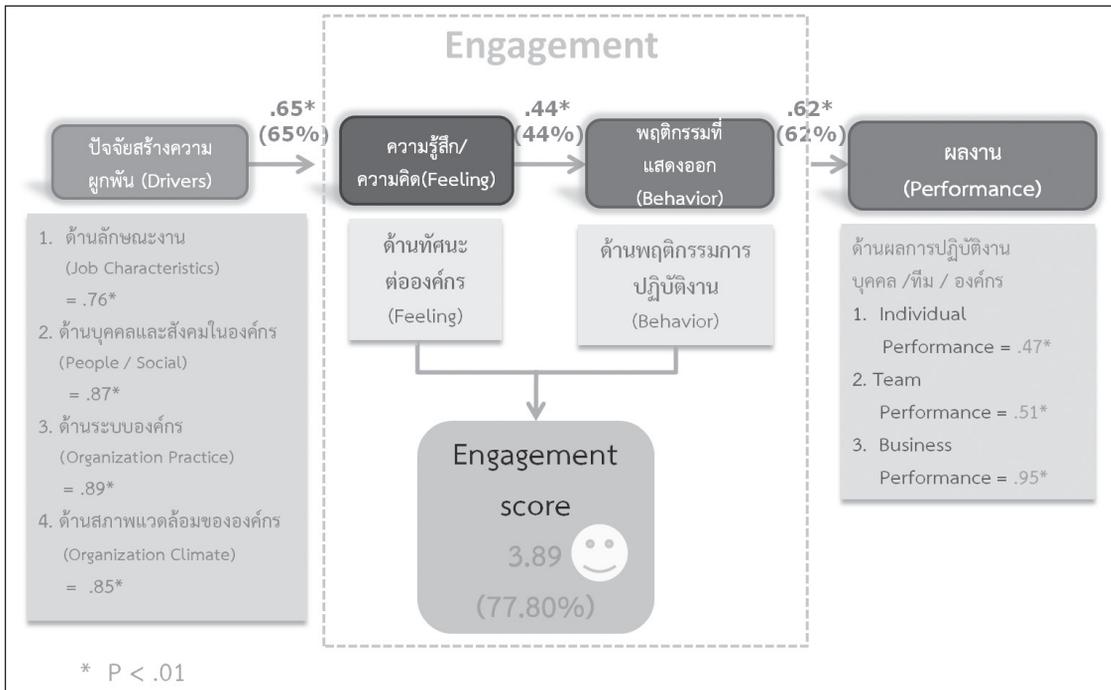
ลำดับที่หนึ่ง ด้านระบบองค์กร (Organization Practice)

ลำดับที่สอง ด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People/Social)

ลำดับที่สาม ด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate)

และลำดับที่สี่ ด้านลักษณะงาน (Job Characteristics)

อนึ่ง ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายการส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ที่ระดับความสำคัญ .65 และผลคะแนนความผูกพัน (Engagement Scores) พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง คือ มีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.89 หรือคิดเป็นร้อยละ 77.80 ระดับของความผูกพันดังกล่าว มีผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ระดับ .62 ทั้งระดับบุคคล ทีมงาน และบริษัท โดยที่ภาพความสำเร็จเกิดขึ้นอย่างชัดเจนที่สุดที่ผลประกอบการหรือผลงานระดับองค์กร .95 รองลงมาคือ ระดับทีมงาน .51 และสุดท้ายยระดับบุคคล .47 แสดงให้เห็นถึงการรับรู้ของพนักงานว่าผลสำเร็จของงาน เกิดจากความร่วมมือกันเป็นทีมงาน ดังภาพที่ 5

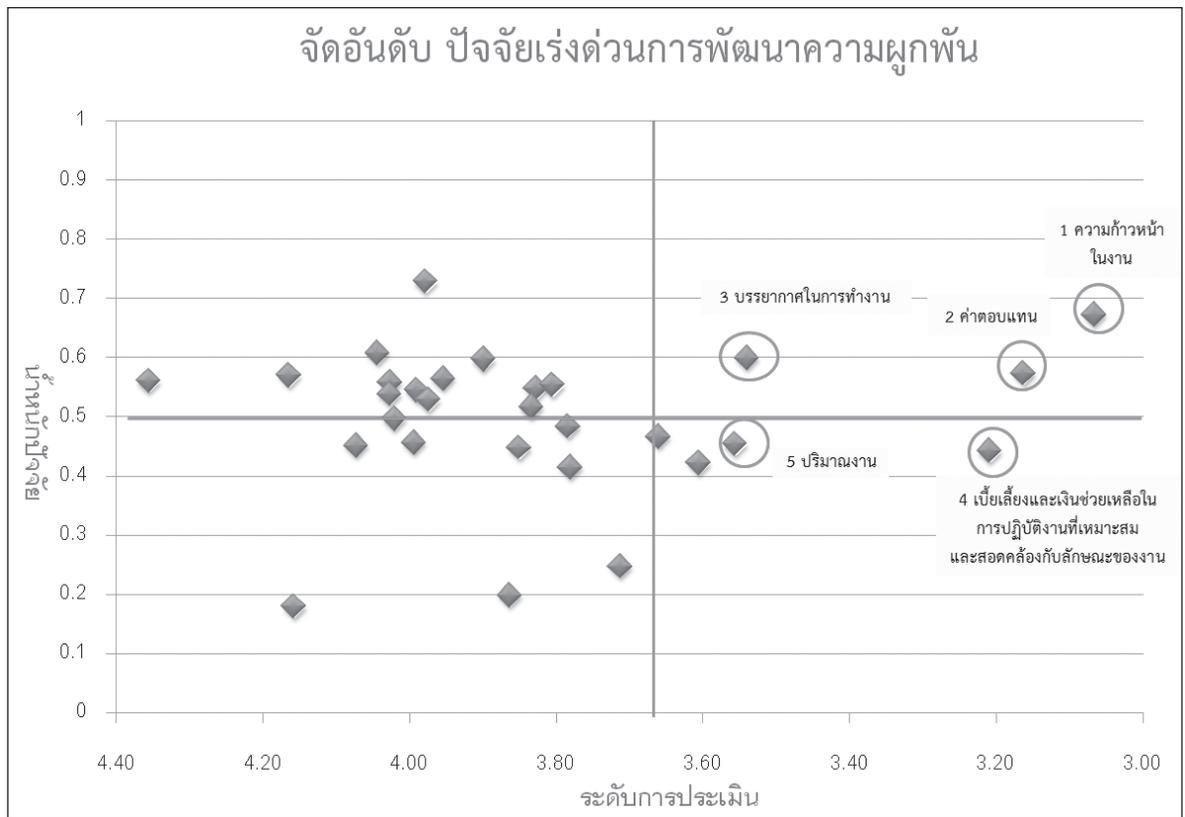


ภาพที่ 5 แสดงน้ำหนักองค์ประกอบของปัจจัยสร้างความผูกพัน

หากพิจารณาคะแนนเฉลี่ยรายด้านของปัจจัยสร้างความผูกพันทั้ง 4 ด้าน พบว่า มีค่าคะแนนเรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมขององค์กร (Organization Climate) มีคะแนนเฉลี่ยระดับสูงสุดที่ 3.96 คิดเป็นร้อยละ 79.20 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านบุคคลและสังคมในองค์กร (People and Social) มีคะแนนเฉลี่ย 3.88 คิดเป็น ร้อยละ 77.60 และปัจจัยด้านลักษณะงาน (Job Characteristics) มีคะแนนเฉลี่ย 3.84 คิดเป็น ร้อยละ 76.80 ส่วนด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีคะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง

และต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ คือ มีคะแนนเฉลี่ย 3.42 คิดเป็นร้อยละ 68.40 (คะแนนเต็ม 5.00)

เพื่อความสะดวกในการนำผลวิจัยไปใช้เป็นแนวทางสร้างความผูกพันในองค์กรซึ่งด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีคะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง และต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ มีระดับคะแนนเฉลี่ย 3.42 เท่านั้นคิดเป็นร้อยละ 68.40 จึงวิเคราะห์ผลในเชิงค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยความผูกพันกับค่าระดับการประเมินดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยสร้างความผูกพัน

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การค้นพบจากงานวิจัยนี้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความผูกพัน การแสดงออกทางพฤติกรรมถึงความผูกพันของพนักงานบริษัทธุรกิจรับชำระ (องค์กรกรณีศึกษา) และผลของความผูกพันที่เกิดขึ้นในรูปของผลการปฏิบัติงานของพนักงานและแสดงถึงระดับของความผูกพันของพนักงาน การใช้วิธีการวิจัยเชิงปริมาณทำให้ผู้วิจัยสามารถนำเสนอผู้บริหารทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของตนเอง ซึ่งค่าทางสถิติสามารถอนุมานได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทธุรกิจรับชำระดังกล่าว มีระดับสูงถึงร้อยละ 77.80 โดยพิจารณาจากระดับคะแนนเฉลี่ยรวม 3.89 ทั้งนี้ผลจากการวิจัยแสดงให้เห็นชัดเจนว่า พนักงานทุกตำแหน่งงานในองค์กรแห่งนี้มีทัศนคติต่อองค์กรระดับสูงสุดในด้านความรู้สึกภาคภูมิใจและการได้มีโอกาสเป็นส่วนสำคัญของบริษัทและมีความรู้สึกถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อเป้าหมายและกลยุทธ์ของบริษัทอยู่ในเกณฑ์สูงเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jannie และคณะ (2009) ที่ให้ความสำคัญในเรื่องบทบาทผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อความเชื่อมั่นในพันธสัญญาอาจเป็นไปได้ เนื่องจากบริษัทธุรกิจรับชำระมีการเติบโตค่อนข้างมากเมื่อเทียบกับอัตรากำลังคนในองค์กร พนักงานเห็นถึงความมั่นคงและมั่นใจที่จะร่วมงานกับองค์กรแห่งนี้ต่อไป อีกทั้งความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงจึงมีความชัดเจนด้านการสื่อสารเป้าหมายและกลยุทธ์

การเติบโตขององค์กรเป็นไปอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่ดีและปรารถนาในทุกองค์กรธุรกิจ แต่ว่าการขยายตัวรวดเร็วเกินไปในกำลังคนที่ไม่เหมาะสมกับพนักงานเป็นสาเหตุหนึ่งได้เช่นกันที่จะทำให้พนักงานมีอัตราเข้าออกงานสูงในระดับปฏิบัติงาน ทำให้หัวหน้างานต้องทุ่มเททรัพยากรไปกับเรื่องการสอนงาน และแก้ปัญหาทางงานจนสูญเสียโอกาสในการพัฒนาตนเองด้านอื่นๆ ทำให้

พนักงานเกิดความรู้สึกได้ว่าทำงานหนัก แต่ยังไม่มีความก้าวหน้าในงานเท่าที่ตนเองคาดหวังจึงสะท้อนออกมาได้จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยด้านระบบองค์กร (Organization Practice) มีระดับคะแนนเฉลี่ยต่ำกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ อาจเนื่องจากความคาดหวังของพนักงานที่มีต่อองค์กรในด้านระบบบริหารผลงาน เช่น ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน เป็นต้น

ดังนั้นในการจัดลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องดำเนินการ โดยเลือกสิ่งที่มีน้ำหนักปัจจัยสูงและถูกประเมินในระดับต่ำมาดำเนินการก่อน จึงอาจกล่าวได้ว่าการสร้างความผูกพันในแต่ละองค์กร เป็นสิ่งเฉพาะตัว (Tailor made) ที่ทุกองค์กรต้องหาให้พบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีการตรวจสอบซ้ำและดำเนินการต่อไปอย่างต่อเนื่องไม่สิ้นสุด

การค้นพบจากงานวิจัยนี้จะเห็นได้ว่า บริษัท ธุรกิจรับชำระ XYZ จำกัด ควรดำเนินการสร้างความผูกพันตามลำดับ ดังนี้

1. พัฒนาระบบความก้าวหน้าในงานจากผลงานและสมรรถนะบุคลากร และมีการสื่อสารอย่างทั่วถึง
2. พัฒนาระบบค่าตอบแทน สอดคล้องตามค่างานสามารถแข่งขันได้
3. สร้างบรรยากาศที่ทำงานให้เป็นองค์กรที่มีความร่วมมือ และการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. พัฒนาผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการบริหารผลตอบแทนที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของงาน เช่น การออกไปปฏิบัติงานภายนอกสำนักงาน
5. การวางแผนกำลังคนให้เหมาะสมกับปริมาณงาน และพัฒนากระบวนการทำงาน

ผลการวิจัยนี้คงเป็นตัวอย่างหนึ่งที่องค์กรอื่นสามารถนำไปปรับใช้โดยเฉพาะในกระบวนการ กรอบความคิดในการวิจัยซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่เป็นตัวแบบความผูกพันเฉพาะของแต่ละองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- ณัช อุษาคณารักษ์. (2554). *เส้นทางสร้างความผูกพันของพนักงาน*. สืบค้นเมื่อ 19 กรกฎาคม 2557, จาก http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=994
- ธุรกิจรับชำระ. (2557). *เอกสารแนะนำธุรกิจรับชำระ*. กรุงเทพฯ: สำนักทรัพยากรบุคคล บริษัท ธุรกิจรับชำระ XYZ จำกัด.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2558). *เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ*. สืบค้นเมื่อ 9 กุมภาพันธ์ 2558, จาก <http://www.ftpi.or.th>
- De Lacy, C. J. (2009). *Employee Engagement: The Development of a Three Dimensional Model of Engagement and Exploration of its Relationship with affective Leader Behaviors*. A Research Paper for Master of Business, School of Management Queensland University of Technology.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (2008). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 86, 118-129.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M. & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement*. Oxford UK: Wiley - Blackwell.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2011). Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage. *Talent Management Essentials*, 31.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50(4), 370-396.
- PIM HR Excellence Center. (2557). Oversea HR Management. *เอกสารประกอบการสัมมนา หลักสูตร Chief People Officer # 4*. สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์. นนทบุรี.
- Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009). *Employee Engagement: A Review of Current Thinking*. Institute for Employment Studies.
- Sparrow, P. & Balain, S. (2010). 24 Engaging HR strategists: Do the logics match the realities?. *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, 283.

Translated Thai References

- Bill Payment XYZ Company. (2557). *Bill Payment business introduction*. Bangkok: Human Resource Department. [in Thai]
- PIM HR Excellence Center. (2557). Oversea HR Management. *Chief People Officer Program # 4 Handout*. Panyapiwat Institute of Management. Nonthaburi. [in Thai]
- Thailand Productivity Institute. (2015). *Thailand Quality Award*. Retrieved February 9, 2015, from <http://www.ftpi.or.th> [in Thai]
- Usakanarak, N. (2011). *Employee Engagement Roadmap*. Retrieved July 19, 2014, from http://www.hrcenter.co.th/index.php?module=columns_detail&ColumnID=994 [in Thai]



Bamrung Sariputta graduated bachelor degree of business administration in Marketing Management, received Master Degree in General Management and also finished Doctor of Philosophy in Human Resource Development from Ramkhumhaeng University. Presently, he is a lecturer in Faculty of Management Sciences, MBA Program: Strategic of Human Resource and Organization management in Panyapiwat Institute of Management.



Keeratikorn Boonsong graduated bachelor degree of Arts in Tourism and Hotel Studies (1st Class Honors) from Bangkok University and also finished Master Degree in Applied Management from National Institute of Development Administration. Presently, she is a lecturer in Faculty of Management Sciences, BBA Program: Human Resource Management in Panyapiwat Institute of Management.